

# Les stratégies de développement des villes européennes. Essai de bilan

Bernadette Mérenne-Schoumaker

Volume 37, numéro 100, 1993

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/022340ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/022340ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de géographie de l'Université Laval

ISSN

0007-9766 (imprimé)

1708-8968 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Mérenne-Schoumaker, B. (1993). Les stratégies de développement des villes européennes. Essai de bilan. *Cahiers de géographie du Québec*, 37(100), 165–168. <https://doi.org/10.7202/022340ar>

---

# Les stratégies de développement des villes européennes. Essai de bilan

**Bernadette Mérenne-Schoumaker**

Service de Géographie Économique

Université de Liège

B 4000

Liège, Belgique

Depuis l'annonce en 1985 par J. Delors, président de la Commission européenne, d'un «Grand Marché» pour le 1<sup>er</sup> janvier 1993, une réelle effervescence a touché de nombreux milieux européens. Ceux-ci ont cherché, en effet, à se positionner face à ce nouveau cadre spatial en élaborant des stratégies de développement ou de redéploiement. Si une telle démarche semble logique dans le monde des affaires, qui s'était déjà largement internationalisé avant 1985, elle étonne davantage quand elle émane de régions ou de villes, traditionnellement peu ouvertes aux relations internationales et aux démarches stratégiques. Et pourtant, depuis quatre ou cinq ans on n'a jamais vu autant de régions ou de villes se battre pour être parmi «celles qui comptent», parmi «celles qui gagnent».

Une telle situation ne manque pas d'interpeler les géographes intéressés depuis longtemps par les cadres régionaux, les réseaux et les hiérarchies urbaines. Parfois même, ils sont appelés concrètement à aider les régions et les villes à élaborer leur stratégie.

Étant parmi ces géographes (à la fois comme expert dans des réunions internationales et comme conseiller scientifique de plusieurs villes), il nous est apparu intéressant de tenter de dresser un bilan en cherchant à répondre à quelques questions-clés: Qu'est-ce qu'une stratégie de développement? Pourquoi les villes doivent-elles élaborer une stratégie? Quelles sont les conditions de succès d'un bon plan stratégique? Comment le mener à bien?

## LES CONCEPTS DE STRATÉGIE ET DE DÉVELOPPEMENT

Une stratégie est un processus volontariste impliquant des actions coordonnées au départ d'un diagnostic du présent et des futurs possibles. Le but est donc non seulement de préparer le futur, mais encore de chercher à l'organiser.

En général, les stratégies visent le développement économique, car, pour améliorer le bien-être général des populations, il faut augmenter la valeur ajoutée globale; plus concrètement encore les stratégies cherchent à accroître le nombre et/ou la qualité des emplois, ce qui permet de lutter contre l'exclusion sociale et d'améliorer la qualité de vie de la ville ou de la région.

---

À ce propos, nous souhaiterions souligner le divorce croissant entre investissements et création d'emplois: dans de nombreuses entreprises, de plus en plus d'investissements ne créent plus aujourd'hui aucun poste de travail. Par ailleurs, le développement économique ne peut être assimilé au seul accueil de nouvelles entreprises venant de l'extérieur, mais découle souvent davantage d'une croissance endogène faite de services à la population et de petites entreprises locales. En outre, une ville ou une région ne peut généralement capter les flux internationaux que si elle a une structure locale forte, ce qui implique un ancrage dans son cadre régional.

## **POURQUOI LES VILLES EUROPÉENNES DOIVENT-ELLES DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE?**

Sans aucun doute, c'est le contexte actuel qui l'impose, car toutes les mutations que nous vivons ont multiplié sur les territoires les défis et les menaces, comme les opportunités. En effet, le contexte technologique a beaucoup changé, ainsi que le contexte économique et social, et ces changements ont pour nom: multiplication des innovations, automatisation accrue de la production et de la gestion, accroissement des facilités de transport (hommes, marchandises, idées), tertiarisation des économies, nouveaux besoins en main-d'oeuvre (moins en quantité, plus en qualité), mondialisation de l'économie, défis environnementaux, développement des activités immatérielles, etc. Il en résulte une concurrence accrue entre les pays et les régions, ainsi que des dualités de plus en plus fortes entre ceux qui gagnent et ceux qui perdent.

Le Grand Marché aura aussi des impacts propres, en supprimant des barrières aux échanges de biens et de services, et des entraves aux mouvements des facteurs de production (travailleurs, capitaux, droit des sociétés), tout en favorisant l'harmonisation de la fiscalité et des programmes incitatifs en faveur des entreprises.

Face à ce nouveau contexte, les villes doivent intervenir, car ce sont des pôles majeurs dans l'organisation spatiale, en tant que noeuds de transport et de communication et centres de pouvoir. D'ailleurs, la tertiarisation récente de nos économies a renforcé leur rôle, qui doit être aussi celui d'un pouvoir à l'écoute des citoyens.

Certes toutes les villes ne sont pas égales: elles diffèrent par leur poids démographique, par leurs fonctions, par leur position géographique. Mais toutes doivent être actives, non seulement les grandes métropoles, mais encore les villes moyennes. Aucune n'est condamnée dans l'Europe de demain, mais toutes doivent avoir un projet stratégique pour faire face aux défis et menaces signalés plus haut et profiter des nouvelles opportunités liées à la recomposition des territoires.

---

## CONDITIONS DE SUCCÈS D'UN PLAN STRATÉGIQUE

Tous les cas analysés aboutissent à des résultats identiques. Il n'y a pas de stratégie efficace sans un réel partenariat entre les différents acteurs, sans un diagnostic pertinent de la situation présente et des futurs possibles et sans un projet global mobilisateur porté par tous.

En réalité, l'essentiel est comme toujours au niveau des hommes, qu'ils viennent du secteur public ou du secteur privé, que ce soit des habitants, des techniciens ou des responsables politiques, qu'ils travaillent dans des entreprises «citoyennes» ou à l'université. Tous doivent oeuvrer ensemble dès la conception du projet; ils doivent s'engager à le mener à bien et accepter l'évaluation de leurs actions. La volonté du monde politique doit bien sûr être grande et permanente; c'est aussi en son sein qu'il faudra trouver un homme qui assure le leadership.

Le projet doit être réaliste et global. Il doit s'articuler sur la ou les spécificités de la ville et sur le ou les rôle(s) qu'on lui reconnaît généralement. Il doit aussi associer tous les secteurs d'activités, l'économique comme le social, l'enseignement comme l'aménagement du territoire, la sécurité comme l'environnement. Car tout est dans tout, à condition qu'il existe une cohérence entre les différentes actions.

Ce projet global devra encore être porté par l'ensemble de la collectivité et chacun en sera un partenaire, ce qui implique un projet clair, bien communiqué à l'interne comme à l'externe, et aussi un projet dont on voit progressivement la réalisation.

## QUELQUES AXES MAJEURS D'UN PLAN STRATÉGIQUE

L'objectif premier du plan est d'améliorer la qualité de vie des populations, ce qui nécessite, d'abord et avant tout, de lutter contre les ségrégations sociales et d'éviter les dualités de plus en plus manifestes entre les populations et entre les quartiers. Cette qualité de vie passe aussi par un souci plus grand de l'environnement et des services quotidiens aux populations. Cette qualité de vie est sans aucun doute faite d'éléments matériels (bâti urbain, transports, services, etc.), mais aussi de plus en plus d'éléments immatériels (sécurité, culture, convivialité, etc.).

Une image urbaine forte impose généralement la reconquête des centres-villes, lieux par excellence de l'identité urbaine. Tout plan stratégique doit viser cette reconquête, en cherchant à y faire revenir non seulement des activités, mais encore des habitants.

Par ailleurs, tout plan réaliste doit s'articuler sur des forces existantes (notamment les activités traditionnelles), tout en cherchant des forces supplémentaires (nouvelles activités), qui peuvent par leur présence renforcer et

---

diversifier ce qui existe déjà. Il est, par contre, utopique de vouloir faire table rase du passé et de croire un peu trop facilement qu'il suffit de décréter des axes nouveaux pour que ceux-ci se mettent en place.

Enfin, toute stratégie doit s'inscrire dans l'international, car le monde d'aujourd'hui et de demain est et sera international. D'où l'importance des jumelages, des réseaux de villes, des réseaux formels et informels d'acteurs qui échangent leurs expériences, qui travaillent ensemble dans un climat de convivialité. On peut apprendre beaucoup des autres, à condition de savoir écouter. Par ailleurs, tout cet *human ware* ne devrait pas seulement profiter à l'Europe, mais encore au reste du monde car le monde de demain a besoin de l'Europe.

## BIBLIOGRAPHIE

- BRUNET, R., dir. (1989) *Les villes européennes*. Paris, La Documentation française, 80 p.
- DICKEN, P. (1988) *Global Shift: Industrial Change in a Turbulent World*. Londres, Chapman, 456 p.
- MÉRENNE-SCHOUMAKER, B. (1991) *La localisation des industries. Mutations récentes et méthodes d'analyse*. Paris, Nathan Université (Coll. «Géographie d'Aujourd'hui»), 192 p.
- QUEVIT, M., HOUARD, J., BODSON, S. et DANGOISSE, A. (1991) *Impact régional 1992. Les régions de tradition industrielle*. Bruxelles, Université De Boeck, Ouvertures économiques IRES et RIDER, 394 p.
- SERVICE TECHNIQUE DE L'URBANISME (1991) *Observer pour agir. Guide des partenaires du développement*. Paris, Ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer, 140 p.
- SOLDATOS, P. (1991) *Les nouvelles villes internationales: profil et planification stratégique*. Aix-en-Provence, Serdeco, 127 p.
- VANDERMOTTEN, C. et al. (1990) *L'Europe et ses régions. Diagnostic interrégional*. Charleroi, CIFOP, Travaux de la Commission de base du IX<sup>e</sup> Congrès des économistes belges de langue française, 223 p.